



学校编码: 10384

学号: X200215317

分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

企业竞争战略与销售策略研究

—— 一个基于 ZZ 公司的案例分析

Study on Corporate Competitive Strategy & Sales Strategy

——A Case Study Based on ZZ Company

程春华

指导教师姓名: 郭 霖 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2008 年 10 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2008 年 10 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其它个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- () 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- () 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

论文摘要

近年来，随着中国经济的快速发展和各项基础建设的不断投入，对工程机械的需求日益增长，工程机械行业步入了快速发展的轨道。国际上知名的工程机械品牌纷纷进入中国市场参与竞争，至 2007 年底，中国 85% 左右的市场份额已被进口品牌占据，但目前仍未有某一品牌形成垄断局面。面对竞争激烈的市场格局，各企业应制定有效的竞争战略来积极应对。竞争战略属于公司层面的战略，起到明确目标和指引方向的作用，但竞争战略需要销售策略、人力资源、运作管理等相关实施策略的支持。这些策略相互关联，缺一不可，形成合力，共同对竞争战略起到支撑作用。本文主要探讨销售策略对竞争战略的支持作用。本文以中日合资企业 ZZ 公司为例，介绍了 Lanchester 战略在 ZZ 公司的销售策略方面的成功应用，从而验证了销售策略的成功对公司的竞争战略可以起到支持作用。通过本文的讨论，可以让更多的企业了解 Lanchester 战略的内容及具体应用，对其销售策略的制定和实施可起到参考和借鉴作用。

关键词：Lanchester 战略 销售策略 竞争战略

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

In recent years, as China's economy is developing by leaps and bounds and an increasing amount of investment is made in various infrastructure construction, demand on construction machinery is ever increasing, which puts the industry of construction machinery on a fast-developing track. As an increasing number of well-known international construction machinery brands participate in the competition in the Chinese market, by the end of 2007, about 85% of the market share in China had been held by advanced foreign brands. However, none of the brands is powerful enough to create a monopoly. In the face of fierce market competition, enterprises should formulate effective competition strategies to respond positively. Although as a corporate-level strategy, competition strategy plays a role in specifying goals and providing guidance, it is in need of support of the execution of strategies in sales, human resources and operation management. These strategies are interdependent on and indispensable to one another and work together to support competitive strategy. This thesis is intended to discuss how sales strategy is conducive to competition strategy. In this thesis, by taking ZZ, a Sino-Japanese joint venture enterprise as an example, the author introduces the successful application of Lanchester strategy in ZZ's sales strategy and proves the supportive role a successful sales strategy plays in a company's competition strategy. It is intended that through discussion in the thesis, the contents and specific application of Lanchester strategy shall be acquainted by more and more enterprises and serve as useful reference when formulating and implementing sales strategies.

Key Word: Lanchester strategy; Sales strategy; Competitive strategy

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 导论	1
第一节 选题背景	1
第二节 研究内容和方法	3
第二章 竞争战略与实施策略	5
第一节 竞争战略综述	5
第二节 竞争战略与实施策略的关系	7
第三节 LANCHESTER营销战略	7
第三章 ZZ公司介绍	14
第一节 ZZ公司简介	14
第二节 ZZ公司竞争战略定位分析	18
第三节 ZZ公司的产品介绍	19
第四节 ZZ公司销售渠道简介	22
第五节 ZZ公司历年销售业绩简介	23
第四章 挖掘机市场分析	25
第一节 挖掘机行业的市场分析	25
第二节 SSCM挖掘机竞争格局分析	28
第三节 挖掘机市场销售特点	29
第五章 ZZ公司销售策略分析	31
第一节 行业概念界定：	31
第二节 ZZ公司销售策略的SWOT分析	32
第三节 LANCHESTER战略在ZZ公司的具体应用	35
第四节 ZZ公司实施LANCHESTER销售策略效果评价	45
第六章 结论	47
第一节 研究的主要结论	47
第二节 研究的不足之处	47
参考文献	49
后 记	50

厦门大学博士论文摘要库

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Literature Review	1
Section 2 Research Content & Methodology	3
Chapter 2 Competition Strategies & Implementation Tactics	5
Section 1 Overview of Competition Strategies	5
Section 2 Relationship between Competition Strategies & Implementation Tactics	7
Section 3 Lanchester Marketing Strategies	7
Chapter 3 Profile of SSCM	4
Section 1 About ZZ	14
Section 2 Orientation Analysis of ZZ _i 's Competition Strategies	18
Section 3 About ZZ _i 's Products	19
Section 4 Introduction to ZZ _i 's Sales Channels	22
Section 5 Introduction to ZZ _i 's Past Sales Performance	23
Chapter 4 Market Analysis of Diggers	25
Section 1 Market Analysis of Digger Industry	25
Section 2 Analysis of SSCM Digger Competitive Status	28
Section 3 Sales Characteristics of Digger Market	29
Chapter 5 Analysis of ZZ_i's Sales Strategies	31
Section 1 Definition of the Industry	31
Section 2 SWOT Analysis of ZZ _i 's Sales Strategies	32
Section 3 Application of Lanchester Strategies in ZZ	35
Section 4 Effect Evaluation of ZZ _i 's Implementation of Lanchester Sales Strategies	45
Chapter 6 Conclusions	47
Section 1 Main Research Conclusions	47
Section 2 Research Limitations	47
Bibliography	49
Postscript	50

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 导论

第一节 选题背景

中国加入WTO以后，经济实力不断增强，2005 年中国GDP为 18.5 万亿元，2006 年中国GDP为 21.2 万亿元， 2007 年中国GDP为 24.6 万亿元^①。伴随着经济的发展，中国城市化进程也不断加快，基础建设的投入力度不断加大，特别是近几年来中国固定资产投资和能源开采业发展迅猛，固定资产投资 2005 年达到 8.88 万亿，2006 年为 9.34 万亿。能源开采量 2005 年为 20.6 亿吨标准煤，2006 年达到 22.1 亿吨标准煤。这些产业的发展给工程机械行业的发展带来了巨大的市场机遇^②。

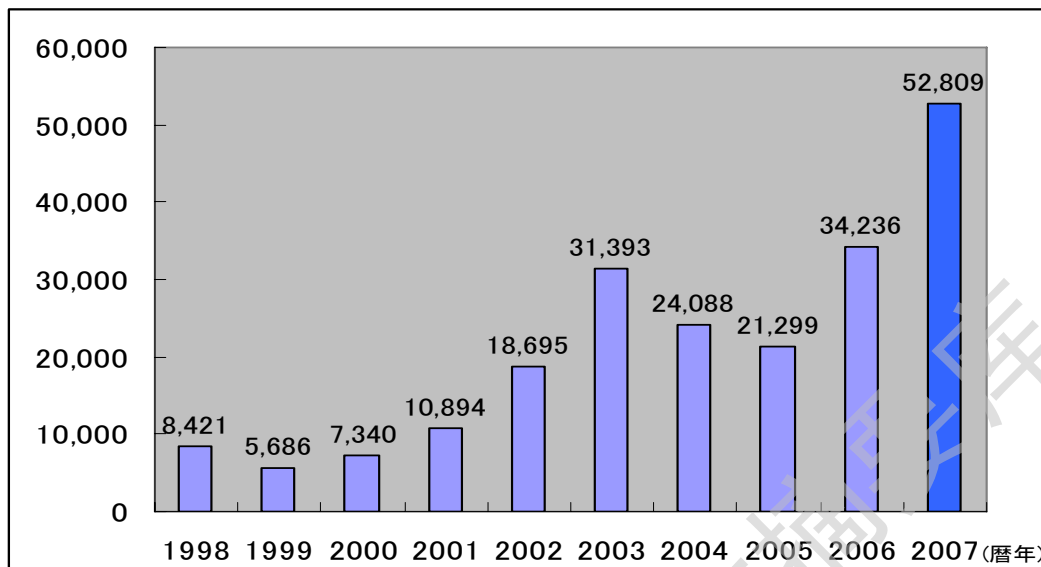
近几年来，我国挖掘机市场发展得很快，已成为工程机械行业中仅次于装载机和叉车的第三大子行业。挖掘机行业是中国工程机械行业里发展最快的行业之一，也是技术水平比较高的行业。2007 年，中国工程机械行业的总销售额约 2000 亿，其中，挖掘机的销售额约占整个工程机械行业的三分之一。2007 年也是中国挖掘机行业发展最快的一年，85%的企业销量同比增长超过 20%，阿特拉斯、住重中骏、福田雷沃、三一重工、徐挖、山河智能等 6 家企业销量同比 2006 年增长超过 70%。1998 年我国挖掘机的产销量只有几千台，经过近十年的发展，2006 年我国挖掘机产销量已经接近 4 万台，市场容量接近 6.5 万台，十年间的销量图见图 1-1，据中国工程机械工业协会挖掘机分会统计，参加 CEMA^③中国市场挖掘机实销量统计库统计的国内主要 20 家挖掘机制造公司统计数据显示，2007 年挖掘机市场销量历史性地突破 66,000 台，同比 2006 年大幅增长 45%。在巨大的市场需求引导下，2008 年中国挖掘机销量仍将继续快速增长。

^① 资料来源：中国国家统计局网站 (www.stats.gov.cn)

^② 资料来源：中国国家统计局网站 (www.stats.gov.cn)

^③ CEMA:中国挖掘机械企业协会的缩写

图 1-1：挖掘机十年销量图



资料来源：中国挖掘机械网（www.cema.org.cn）

中国工程机械行业现有庞大的企业数量，制造能力较强，品种规格齐全。改革开放以来，中国工程机械行业和世界工程机械行业的联系越来越密切。中国加入WTO以后，我国工程机械行业融入世界的进程不断加快，表现在两个方面：一是世界上几乎所有的工程机械企业都进入中国，中国已经成为世界瞩目的工程机械大市场，二是中国的工程机械产品也开始在世界工程机械市场上崭露头角，尤其近几年工程机械出口增长很快，行业中有一批有实力的企业对开发国际市场的积极性高涨，以参展、宣传、项目投标、需求代理、建点设厂、兼并、收购等各种方式，开始向海外扩张，积极参与国际竞争。建筑机械行业（以下简称建机行业）是工程机械中一个主要的细分市场，其主要产品包括挖掘机、摊铺机、装载机、汽车起重机、塔机、履带起重机、推土机、压路机、筑路机及平地机、混凝土机械等，至2007年，国内建机市场主要由进口品牌占据，挖掘机市场国产品牌只有17.4%的市场占有率^④。

住重中骏（厦门）建机有限公司（以下简称ZZ公司）是由中骏集团（香港）有限公司与世界500强企业日本住友旗下的住友建机株式会社（以下简称住友建机）于2004年合资成立。ZZ公司自2004年成立以来，面临着市场渠道空白、

^④ 资料来源：中国挖掘机械网（www.cema.org.cn）

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库